

# FORMAÇÃO EM MENTORIA PARA DIRETORES ESCOLARES: CONCEPÇÃO E APLICABILIDADE

MENTORING TRAINING FOR SCHOOL PRINCIPALS:  
DESIGN AND APPLICABILITY

---

## **Camila Perez da Silva**

Pós-doutora em Educação, Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), camilaperez25@gmail.com

## **Ricardo Gavioli de Oliveira**

Doutorando em Educação, Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), diretoriaricardo.oliveira@gmail.com

## **Jannyffer Santos de Maria**

Graduanda em Pedagogia, Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), jannyffermaria.20190001604@uemasul.edu.br

## **Starlet Nascimento de Maria**

Graduanda em Pedagogia, Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), starletmaria.20190001391@uemasul.edu.br

## RESUMO

O presente trabalho visa apresentar as contribuições de uma ação extensionista de formação continuada, desenvolvida a partir de uma parceria entre a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e a Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). O objetivo foi oferecer uma formação inovadora para gestores escolares, tendo como base a mentoria, pautada em concepções, como o diálogo, a troca de experiências, e a escuta ativa. Desenvolvido durante entre agosto e novembro de 2022, o curso justifica-se pela necessidade de ressignificar o teor burocrático das formações oferecidas a este público, em especial, após o período de isolamento social decorrente da pandemia do COVID-19. Participaram desta formação, 200 diretores de diferentes municípios brasileiros, sendo 10 diretores do município de Imperatriz/MA, onde está localizada a UEMASUL. A partir desta experiência, estes profissionais puderam compartilhar estratégias diversificadas de identificação dos desafios relacionados à organização administrativa e pedagógica das escolas, criando entre si, uma rede de socialização de práticas de gestão. A ação extensionista, possibilitou o debate colaborativo e a busca coletiva de soluções para os problemas relacionados à gestão escolar, especialmente, após o retorno presencial das aulas pós pandemia.

**Palavras-Chave:** Gestão escolar. Formação continuada. Mentoria de Diretores.

## ABSTRACT

The present work aims to present the contributions of a continuing education extension action, developed from a partnership between the Federal University of São Carlos (UFSCar) and the

State University of the Tocantina Region of Maranhão (UEMASUL). The objective was to offer innovative training for school managers, based on mentoring, based on concepts such as dialogue, the exchange of experiences, and active listening. Developed between August and November 2022, the course is justified by the need to give new meaning to the bureaucratic content of the training offered to this audience, especially after the period of social isolation resulting from the COVID-19 pandemic. 200 directors from different Brazilian municipalities participated in this training, including 10 directors from the municipality of Imperatriz/MA, where UEMASUL is located. From this experience, these professionals were able to share diverse strategies for identifying challenges related to the administrative and pedagogical organization of schools, creating among themselves a network for socializing management practices. The extension action enabled collaborative debate and the collective search for solutions to problems related to school management, especially after the return of classes in person after the pandemic.

**Keywords:** School management. Continuing Training. Mentorship of Directors.

---

## INTRODUÇÃO

Os cursos de formação continuada ofertados aos diretores de escola pelas secretarias estaduais e municipais de educação, visam recorrentemente, a transmissão de orientações técnicas, voltadas para demandas externas da escola, que valorizam a organização burocrática das ações desenvolvidas por estes profissionais, mantendo em segundo plano, as demandas pedagógicas internas das instituições, o que faz com que estes sujeitos, priorizem o mero cumprimento de tarefas vindas de cima.

Tendo em vista a necessidade de ressignificar o teor eminentemente burocrático inerente a estas formações, foi desenvolvida uma ação extensionista que contou com a parceria entre a Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL) e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com vistas ao desenvolvimento de uma formação continuada para diretores de escola, com base na mentoria, pautada em concepções, como: diálogo, trocas de experiências, estabelecimento de relações interpessoais e escuta ativa. Esta formação considera que o conjunto de conhecimentos e vivências compartilhado entre pares, tem potencial de colaborar para o enfrentamento de problemáticas inerentes às instituições nas quais atuam, enriquecendo o debate sobre soluções coletivas, com foco em fatores que comprometem o bom funcionamento das escolas e o desempenho acadêmico dos estudantes, ressignificando assim, o teor burocrático inerente às formações voltadas para este público.

A formação baseada na mentoria, conforme apontam diversos estudos internacionais, apresenta uma abordagem inovadora, com vistas ao aprimoramento profissional. Isso porque, a mentoria refere-se ao estabelecimento de uma relação entre duas ou mais pessoas, com foco na orientação, treinamento, ensino e o compartilhamento entre pares, favorecendo a constituição de redes de relacionamento e apoio. Se constitui em um processo que pode beneficiar tanto novos diretores, como aqueles que estão em algum momento de suas carreiras com dificuldades de administrar suas escolas. Está baseada em uma relação de confiança com base na reflexão colaborativa e o crescimento e a aprendizagem contínua. Três são os paradigmas com bases teóricas distintas sobre a mentoria: 1) Mentoria tradicional, que objetiva a transferência de habilidades, com prevalência em uma figura hierárquica e de supervisão; 2) Mentoria de transição, que tem como base a instrução e a valorização das diferenças; 3) Mentoria transformadora, que compreende uma ação colaborativa, com foco na troca de experiências.

A formação em questão teve como base a mentoria transformadora, e representou uma oportunidade de aprendizagem profissional inédita para os diretores envolvidos, pois contribuiu para o desenvolvimento de habilidades como a escuta ativa e o respeito mútuo, a fim de criar uma rede de colaboração entre os participantes. Não se constituiu em um modelo voltado para ensinar os diretores a enfrentarem problemas e desafios do cotidiano da escola, mas sim, uma forma de estabelecer

um processo de colaboração entre pares, formando um novo sentido para a gestão escolar com base no compartilhamento de diferentes saberes e experiências (LUIZ, 2021).

No Brasil, a mentoria de diretores escolares de forma sistematizada e institucional é algo novo, e passou a ser desenvolvida em território nacional em função do Programa de Mentoria e Cooperação em Gestão Escolar UFSCar e SEB/MEC, decorrente de uma parceria entre a Universidade Federal de São Carlos e a Secretaria da Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), em 2020. A partir de então, passou-se a oferecer o Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores, com duração de quatro meses, e um total de 210 horas de certificação. Entre agosto e novembro de 2022 participaram desta formação, 200 diretores de diferentes municípios brasileiros e, em função da realização do estágio pós-doutoral da autora principal, no Departamento de Educação da UFSCar, a formação incluiu uma turma especificamente constituída de 10 diretores atuantes no município de Imperatriz/MA, cidade onde está localizado um dos campi da UEMASUL.

A necessidade de formações mais orgânicas para este público passou a ser intensificada após o período de isolamento social decorrente da pandemia da COVID-19, com o retorno presencial das aulas. Os diretores escolares têm sido gradativamente responsabilizados por adquirirem diversas obrigações, sem a devida formação ou acompanhamento, o que faz com que a realidade da gestão escolar no país como um todo, se torne cada vez mais complexa. Pesquisas recentes indicam que além de problemas de concentração e motivação, os estudantes apresentam diversas dificuldades, o que tem contribuído para a ampliação expressiva do índice de violência nas escolas:

Em São Paulo, os dados assustam. Só nos primeiros meses de aula, foram registrados mais de 4 mil casos de agressões físicas nas escolas – uma média de 108 ocorrências por dia e um aumento de quase 50% em relação a 2019, quando os jovens estavam na escola. Houve aumento também das ameaças: de 52%. No Distrito Federal, não é diferente. A psicóloga Neuza Maria atende crianças e adolescentes

em situação de vulnerabilidade. E, neste ano, os atendimentos mais que dobraram. De janeiro a abril, foram 68. No mesmo período do ano passado, foram 31 atendimentos. Antes da pandemia, eram 19. Segundo Neuza, todos tentaram suicídio e a automutilação. Neste mês, em uma escola de Recife, 26 alunos tiveram uma crise enquanto faziam prova e foram parar no hospital (CBN, 15/04/2022).

Mediante tais colocações, o objetivo é apresentar as aprendizagens decorrentes desta formação, tendo como foco, a compreensão da estrutura organizacional do curso e as aprendizagens suscitadas entre os diretores participantes do município de Imperatriz, uma vez que estes foram acompanhados diretamente pelos autores deste artigo.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada na efetivação da referida proposta, envolveu cinco etapas: 1) seleção dos diretores participantes. No caso de Imperatriz, os diretores foram selecionados pelo subsecretário municipal em exercício; 2) apresentação da estrutura do curso e da metodologia de formação com base na mentoria aos participantes; 3) identificação dos principais desafios administrativos e pedagógicos das escolas participantes; 4) discussões coletivas e socialização de práticas de gestão durante os encontros online/síncronos; 5) desenvolvimento de atividades síncronas e assíncronas. Os critérios estabelecidos para a seleção dos diretores escolares foram: experiência em estrutura organizacional; habilidades de comunicação; atuação a partir de perspectivas democráticas; motivação e compromisso; conhecimento de liderança e; habilidades interpessoais para lidar com diferenças individuais e grupais.

Cada módulo constituía uma sala de aprendizagem, com atividades síncronas e assíncronas. As temáticas trabalhadas foram: mentoria e as bases técnicas de apoio ao mentor; saberes dos diretores e a cultura colaborativa; comunicação e relações interpessoais; relação com a secretaria de educação/políticas públicas e os saberes dos diretores; projeto políti-

co-pedagógico e a pedagogia de projetos; liderança do diretor de escola; gestão financeira e as demandas de infraestrutura na escola; avaliação de aprendizagem institucional e de larga escala; violências sociais e escolares; o desafio das relações cotidianas.

Os encontros ocorreram pela ferramenta Google Meet com duração de 3 horas cada, e estavam divididos em dois momentos: o primeiro, para explanação da temática; e, o segundo, na realização de uma atividade, cujo objetivo era promover a reflexão colaborativa entre os participantes. Cada grupo de diretores foi acompanhado por um Apoio Teórico Técnico, que auxiliou na mediação das atividades desenvolvidas. Os diretores de Imperatriz, contaram com este acompanhamento a partir de duas bolsistas do curso de Pedagogia da UEMASUL, oportunidade na qual, as acadêmicas puderam adquirir importantes aprendizados de mediação de conflitos, comunicação, e de relacionamento interpessoal.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Serão apresentados a seguir, as temáticas trabalhadas, com destaque para as aprendizagens adquiridas pelos diretores de Imperatriz, que foram acompanhados diretamente pelas estudantes bolsistas e pelos professores autores.

### SALA 1: MENTORIA DE DIRETORES: ESCUTA ATIVA E A CULTURA COLABORATIVA

Nesta primeira sala, foi trabalhado o significado da mentoria, e como esta metodologia pode representar um diferencial na formação de diretores escolares. Para tanto, foram trabalhados dois conceitos centrais: a cultura colaborativa e escuta ativa. A cultura colaborativa baseia-se no estabelecimento de uma relação horizontal, que respeita os papéis na hierarquia, mas que não a enfatiza, com vistas ao alcance de objetivos comuns. Já a escuta ativa, que pode ser entendida como um meio de colaboração que possibilita uma abertura para que se possa reconhecer o outro como alguém que pode contribuir em diferentes

contextos, mesmo tendo percepções diferenciadas. Trata-se, de compreender o que está sendo ouvido efetivamente (LUIZ, 2022).

Para debater sobre estas temáticas, as primeiras atividades abordaram as mudanças das relações humanas na escola após o surgimento da pandemia da COVID-19. Os diretores enfatizaram a necessidade de desenvolver ações para identificar as consequências da pandemia após o retorno presencial. Destacaram as seguintes problemáticas: questões relacionadas à saúde mental; incertezas e inseguranças em relação aos cuidados com a saúde; a necessidade de estabelecer um diálogo mais direto com a comunidade. Desta maneira, tiveram a oportunidade de exercitar a gestão do tempo e a própria escuta ativa, a fim de compreender a noção de cultura colaborativa na prática.

### SALA 2: BASES TÉCNICAS E TEÓRICAS NA MENTORIA DE DIRETORES

Nesta sala abordou-se a importância das trocas e aprendizagens entre os pares por meio de “conversas, trocas de experiências, análises reflexivas e, por consequência, influências mútuas em busca de resoluções de problemas com o propósito de produzir saberes na prática” (LUIZ, 2022, p. 40). Foi ressaltada a importância da interação em nível de equidade, para manter uma relação horizontalizada entre os gestores e a comunidade. Esta preocupação esteve relacionada ao fato de a mentoria ser “um processo de interação e saber extremamente importante para estabelecer um contato verdadeiro”, e isto exige a criação de “um clima de confiança, com comunicação transparente” entre os envolvidos neste processo (LUIZ, 2022, p. 45).

Foram apresentadas estratégias metodológicas tendo como objetivo a elaboração de narrativas pessoais e profissionais, com o objetivo de descobrir pontos desconhecidos, similaridades e convergências que podem indicar a criação de vínculos de empatia, essenciais na mentoria.

Em seguida, os diretores aprenderam a elabo-

rar registros e feedbacks escritos e orais, a fim de apresentar às suas equipes, dicas, sugestões, questionamentos e correções, tomando o cuidado para desenvolver uma comunicação clara e objetiva, a fim de que todos pudessem compreender os objetivos e metas planejadas.

### **SALA 3: SABERES DOS DIRETORES E A CULTURA COLABORATIVA**

Esta sala foi marcada por reflexões sobre o saber, o não saber e a produção de sentido, com destaque para a forma como nos relacionamos com algo ou alguém. Os estudos tiveram como base teórica, as proposições analíticas de Bernard Charlot (2000) acerca da relação com o saber.

Os diretores foram convidados a refletir sobre o que não sabem em relação à gestão, para agregar o interesse para se deslocar até onde não se sabe com vistas à novas produções de sentido. Para tanto, a atividade teve como objetivo, diferenciar aprender de apreender, a partir da reflexão sobre o sentido de colaborar na escola. Para eles, aprender é o que se assimila de forma mecânica e depois se esquece. Já apreender, é algo assimilado de forma mais profunda, acrescentado ao sentido subjetivo que resultaria na permanência desse conteúdo como conhecimento.

### **SALA 4: COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Nesta sala, foram abordadas técnicas de Comunicação Não-Violenta, com base nas proposições analíticas de Marshall Rosenberg (2006), para quem, quatro são os componentes centrais de auxílio em situações de conflito em conversas difíceis: a observação, relacionada ao ato de descrever a realidade a partir de ações concretas, frisando um diálogo que, ao invés de ser eufórico, possibilita o equilíbrio entre as partes; os sentimentos, entendidos como mensagens que nosso corpo apresenta de que algo não está sendo entendido, demonstrando a importância de pensar em como externar o que sente e como o outro irá receber a mensagem; a necessidade, que são

os elos de conexão com nossos valores, princípios e aquilo que se considera essencial. Por fim, o pedido, que é a expressão daquilo que concretamente poderá contribuir para a melhoria da situação.

Os diretores realizaram o estudo de caso, a fim de identificar os diálogos relacionados à Comunicação Não-Violenta, apresentando possíveis soluções para a situação analisada. Em seguida, elencaram situações conflituosas nas escolas, pensando colaborativamente em soluções.

### **SALA 5: AS FIGURAS DO APRENDER DE DIRETORES E A ESCOLA OUTRA**

Nesta sala, foram abordados os saberes dos diretores, com foco na perspectiva de transformação da escola, trabalhada a partir da compreensão do que se denominou Escola Outra, que diz respeito à tentativa de repensar a escola, procurando vislumbrar o que queremos ver nela modificado.

As atividades envolveram a construção de um balanço do saber, realizado a partir de consultas com a comunidade, a fim de elucidar qual sentido tem para os estudantes, especialmente os em situações de pobreza, aplicar-se e aprender na escola. As respostas foram divididas pelos diretores em duas dimensões principais: 1) políticas públicas que visam assegurar o direito das crianças em frequentar a escola, a partir da oferta de alimentação, transporte, material escolar e infraestrutura adequada; 2) o que a escola pode fazer para motivar os estudantes, como por exemplo, realizar acolhimento, criar um clima organizacional saudável e desenvolver projetos de vida que os incentivem a compreender o valor da educação para a efetivação de sua cidadania.

### **SALA 6: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E A MENTORIA DE DIRETORES**

A temática desta sala evidenciou como os diretores podem melhorar suas ações com relação à elaboração e ao acompanhamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Para facilitar o processo de análise e identificação

de desafios, foram realizadas duas atividades: brainstorming sobre os principais desafios da educação no município em que atuam, com o auxílio da ferramenta Mentimeter. Cada diretor elencou 3 desafios. A nuvem de palavras

dos diretores de Imperatriz destacou: a evasão escolar; o apoio da família; e a alfabetização na idade certa:

Figura 1: Nuvem de palavras com os desafios destacados pelos diretores de Imperatriz



Fonte: Dados originais do curso.

Após esta etapa, os diretores realizaram um diagnóstico da escola utilizando a ferramenta Ciclo da Estações (criada especificamente para o curso), tendo como parâmetro as estações do ano, a fim de ter clareza sobre: o que se pretende ver resplandecente, o que é preciso deixar ir, o que necessita de cuidado, e o que se quer ver florescer.

### SALA 7: LIDERANÇA DO DIRETOR DE ESCOLA

Nesta sala, a temática foi a liderança enquanto o processo de legitimação e reconhecimento da autoridade do diretor de escola e como este exerce a liderança das relações interpessoais, uma vez que esta liderança provoca efeitos positivos e/ou negativos em todo o ambiente escolar, interferindo inclusive, na aprendizagem dos estudantes (LUIZ, 2022).

Foram propostas duas atividades: a construção de um mapa mental a partir do conceito de liderança, para a qual, os diretores elegeram um dos participantes para ser o líder do grupo, orientando sua execução. E a segunda,

consistiu na reflexão sobre as noções de risco e contingência a partir de um estudo de caso.

### SALA 8: GESTÃO FINANCEIRA E INFRAESTRUTURA DA ESCOLA

Nesta sala a ênfase foi a questão da descentralização de recursos financeiros e como isto oportuniza a concretização da gestão democrática da escola, com destaque para a importância da comunicação e transparência em relação aos recursos recebidos pela escola e sua aplicação.

Na atividade, cada turma se colocou no lugar de um grupo de pessoas da comunidade escolar, para deliberar coletivamente sobre a aplicação dos recursos, praticando a empatia em processos decisórios da escola. Alguns relataram dificuldade nesta atividade, especialmente em sair da posição de diretor.

## SALA 9: AVALIAÇÃO EDUCACIONAL E A GESTÃO ESCOLAR

Nesta sala, foi trabalhado com os diretores sobre três modalidades de avaliação educacional: a avaliação do ensino e aprendizagem, a avaliação institucional e a avaliação externa, percebendo-as como algo contínuo, cumulativo e sistemático, de caráter diagnóstico e prognóstico.

A atividade proposta foi a construção de um plano de mentoria com hipóteses de soluções para os desafios identificados após o retorno das aulas presenciais. O plano de mentoria elaborado pelos diretores de Imperatriz evidenciou os seguintes desafios e soluções:

Figura 2. Plano de mentoria dos diretores de Imperatriz

<b>PLANO DE MENTORIA DE DIRETORES</b>		
<b>DESAFIO</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>SOLUÇÕES</b>
<p><b>1. Desafio: Ensino e a aprendizagem depois do retorno das aulas presenciais.</b></p> <p>Avaliações diagnósticas – avaliação com novo sentido (aproveitamento)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A preocupação é com os vulneráveis (lembrando que não são todos os estudantes);</li> <li>▪ Mapeamento das salas, com foco em dois pontos: de onde estamos partindo e onde queremos chegar;</li> <li>▪ Escutar os estudantes: quais os conhecimentos (saberes) eles obtiveram com esta experiência de ter aulas remotas?;</li> <li>▪ Educadores atentos as novas demandas e nos perfis das novas gerações;</li> <li>▪ Alunos aprenderam a estudar sozinhos? Deixaram de depender do professor?</li> <li>▪ Os familiares precisaram participar mais da vida escolar dos filhos durante a pandemia? A escola conhece o grau de escolaridade dos familiares?;</li> <li>▪ Professores precisaram desenvolver novos métodos de aprendizagem – mudar a forma de lecionar.</li> </ul>	<p><b>1. PESSOAS</b> (alunos, professores, funcionários, famílias, comunidade e todos os atores/agentes escolares)</p>	<p>Corresponsabilidade (importância da compreensão do <b> papel de todos</b> no processo de ensino e de aprendizagem)</p>
	<p><b>2. DISPONIBILIDADE E COMPROMETIMENTO</b> (nome e o que fará)</p>	<p>Diretor: Ser exemplo para incentivar, motivar e mobilizar. Coordenação: articulação, mediação e alinhamento. Professores: Prática reflexiva, pro atividade e promover aprendizagem significativa. Comunidade e Todos os atores: Engajamento de todos</p>
	<p><b>3. HABILIDADES PARTICULARES</b> (formação continuada)</p>	<p>Investir nas habilidades sócio emocionais e de assistência; Formação para implementação do currículo com base na nova BNCC.</p>
	<p><b>4. CULTURA COLABORATIVA</b> (colegiados e/ou grupos)</p>	<p>Escuta ativa e empática; Diálogo; gestão compartilhada e comunicação não violenta.</p>
	<p><b>5. REGRAS INSTITUÍDAS E PRATICADAS</b> (Descrever com clareza)</p>	<p>Responsabilidades compartilhadas Clareza e transparência na comunicação E definição de regras Gestão democrática</p>
	<p><b>6. INFRAESTRUTURA E EQUIPAMENTOS</b></p>	<p>Ressignificar espaços para atrair o interesse dos alunos, investimento em tecnologia. Trabalhar o pertencimento</p>

Fonte: Dados originais do curso.

## SALA 10: VIOLÊNCIAS ESCOLARES E SOCIAIS: O DESAFIO DAS RELAÇÕES COTIDIANAS

Esta sala abordou a violência escolar, visando o aprimoramento nas observações dos diretores sobre situações vivenciadas no cotidiano. Foram apresentados os tipos de violência, quais sejam, violência verbal, física, psicológica e a simbólica, destacando as imposições sociais que normatizam e/ou padronizam ações,

opiniões e valores morais (LUIZ, 2022).

A atividade proposta foi, em um primeiro momento, a exibição de vídeos com situações nas quais os sujeitos tomaram medidas agressivas para conter a exaltação em uma situação de conflito. Em um segundo momento, os diretores ouviram trechos de músicas com o intuito de que estas despertassem sentimentos e/ou

memórias relacionadas aos ambientes escolares. Para finalizar, foi realizada uma atividade de acolhimento, em função da necessidade apontada pelos diretores dadas as situações inauguradas pela pandemia do COVID-19.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Preparar os gestores para atuarem com eficiência em meio à complexidade da realidade que os envolvem não é tarefa simples e, um dos principais desafios, está em desenvolver ações que respeitem as especificidades culturais e estruturais inerentes às múltiplas realidades culturais e sociais de um país tão plural como o Brasil.

O curso em questão, buscou oferecer aos diretores, uma formação continuada mais orgânica e menos burocratizante, com base na mentoria, cujo princípio é a escuta ativa, cultura colaborativa e a socialização mútua de práticas de gestão, com o objetivo de suscitar uma visão mais panorâmica do impacto de suas ações no clima organizacional das instituições nas quais atuam e na importância de formações voltadas para a troca de experiências entre pares.

O desenvolvimento desta ação extensionista colaborou para que os participantes pudessem vislumbrar novas estratégias profissionais de enfrentamento de desafios e problemas identificados no cotidiano escolar, sobretudo, àqueles decorrentes da pandemia do COVID-19, após o retorno presencial das aulas.

---

## REFERÊNCIAS

- ARAVENA, F. Preparando diretores de escola no Chile: lições da Austrália, Inglaterra e EUA. **Revista de Administração e História da Educação**, v. 48, n. 4, 2016. p. 1-16.
- BUSH, T. **Theories of educational management**. 4. ed. London: Sage, 2011.
- CHEUNG, R. M.; WALKER, A. Mundos interiores e limites exteriores: a formação do início da escola diretores em Hong Kong. **Journal of Educational Administration**, v. 44, n. 4, p. 389-407, 2006.
- COWIE, M.; CRAWFORD, M. Ser um novo diretor na Escócia. **Journal of Educational Administration**, v. 46, n. 6, p. 676-689, 2008.
- CROW, G. Complexidade e princípio inicial nos Estados Unidos: perspectivas sobre socialização. **Journal of Educational Administration**, v. 44, n. 4, p. 310-325, 2006.
- GARCÍA, J. M. G.; SLATER, C.; LÓPEZ-GOROSAVE, G. Princípios elementares iniciais em todo o mundo. **Gestão em Educação**, v. 25, n. 3, p. 100-105, 2011.
- KIM, M.; PARKAY, F. Princípios para principiantes na República da Coreia: os desafios de novas Lideranças. **Journal of Educational Policy**, v. 1, n. 1, p. 85-97, 2004.
- LUIZ, M. C. (Org) **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil**. Documento eletrônico. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2021.
- LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.
- QUONG, T. Fazendo as perguntas difíceis: ser um diretor iniciante na Austrália. **Diário de Administração Educacional**, v. 44, n. 4, p. 376-388, 2006.
- ROSENBERG, M. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 2. ed. São Paulo: Ágora, 2006.